

Martin Mulder, Renate Wesselink, Thomas Lans en Patricia Gielen

# Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt competentieontwikkeling

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een innovatie die eisen stelt aan ondernemers en medewerkers in ondernemingen. Het vraagt inzicht in duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen en zorgvuldig omgaan met mensen in het kader van georganiseerde arbeid, en verantwoord kunnen omgaan met genoemde hulpbronnen. Betrokkenen moeten de grotere effecten leren zien van hun handelen in een groter verband, bijvoorbeeld binnen de gemeenschap waarin zij werken, de toekomst van deze gemeenschap, maar ook buiten de eigen gemeenschap.

Dit vraagt van werkenden niet alleen kennen maar ook kunnen. De huidige en toekomstige beroepsbevolking moet deze kennis en kunde, of competenties, verwerven (Mulder, Wesselink & Bruijstens, 2005). Zittende ondernemers moeten leren omgaan met deze vernieuwing binnen de context en mogelijkheden die zij hebben (Gielen, Hoeve & Nieuwenhuis, 2003; Wolleswinkel, Roep, Calker, De Rooij & Verhoeven, 2004). Jongeren in het beroepsonderwijs moeten deze competentie meekrijgen in het onderwijs. Het hoger onderwijs en het beroepsonderwijs spelen daarin uiteraard een speciale rol (Mulder, 2004), maar daaraan voorafgaand zijn de opvoeding, de sociale omgeving en het funderend onderwijs van groot belang.

Innovatie gaat niet vanzelf. Ondernemers, medewerkers, studenten en leerlingen moeten dat leren, of daarop worden voorbereid (Lans, Wesselink, Biemans & Mulder, 2004). De hamvraag daarbij is: is innovatie, is ondernemerschap te leren? De tegenvraag is: kan Nederland het zich als kennisland permitteren om niet te investeren in het leren ondernemen en het leren innoveren? Wij menen van niet.

*Bovendien:* maatschappelijke verantwoord ondernemen vraagt maatschappelijk verantwoord gedrag, en veel gedrag is het resultaat van imitatie. Kinderen imiteren ouders (zo leren ze spreken), jongeren imiteren elkaar (daarom lopen ze veel in dezelfde soort kleding), professionals imiteren professionals (wat overigens ook tot uitdrukking komt in hun uiterlijke verschijning). Nieuw gedrag leren is buitengewoon moeilijk, zeker als daar traditie, religie, maatschappijopvattingen, mensbeelden en bedrijfseconomische eisen aan te pas komen.

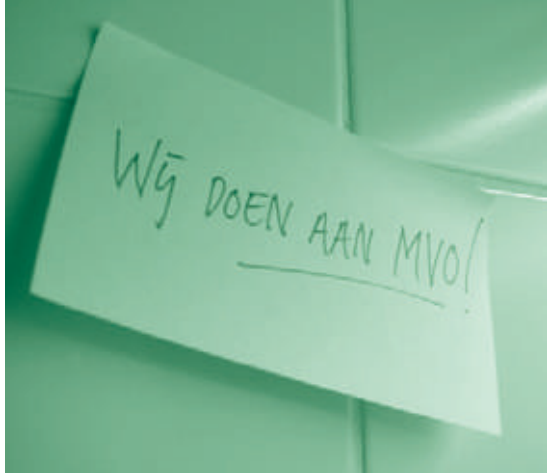
Maatschappelijk gewenst gedrag kan slechts tot op beperkte hoogte worden afgedwongen. In wet- en regelgeving kan worden bepaald wat ondernemers op bepaalde terreinen wel of niet mogen of moeten. Maar dan nog moeten de betrokkenen de competenties verwerven om met



de gestelde eisen om te gaan (Wesselink, Biemans & Nijhof, 2005). Het onderwijs verkeert in het geheel niet in de positie om maatschappelijk gewenst gedrag af te dwingen bij leerlingen en studenten. Veel moet worden gedaan, zowel bij ondernemers en werknemers als bij lerenden in het onderwijs, op basis van vrijwilligheid, weliswaar in een context van gebondenheid.

Bij het leren van maatschappelijk verantwoord ondernemen dient competentieontwikkeling centraal te staan. Competentieontwikkeling is het proces van het verwerven van nieuwe bekwaamheden die nodig zijn bepaalde handelingen te verrichten in een specifieke context (Mulder, 2002). Hier komt dus de omslag van kennen naar kunnen duidelijk tot uitdrukking. Het is niet voldoende jongeren, laat staan werkenden, vol te pompen met kennis zonder dat ze die kunnen gebruiken. Dergelijk onderwijs leidt tot vervreemding en verving. Het gaat erom dat bij de vormgeving van leerprocessen competenties centraal staan. En competenties zijn bekwaamheden die herkenbaar zijn voor jongeren en werkenden, waarvan ze onmiddellijk de relevantie inzien.

Nu zijn er ontwikkelingen in de gewenste richting, zowel in het beroepsonderwijs als voor ondernemers. Zo wordt in het middelbaar beroepsonderwijs (MBO) gewerkt aan de competentiegerichte kwalificatiestructuur, waarin de beroepspraktijk centraal staat (Wesselink, Van den Elsen, Biemans & Mulder, 2005). Ondernemerschap in het onderwijs is ook een aantal jaren gestimuleerd met diverse projecten. Ondernemerschap wordt op scholen vaak minder gewaardeerd dan cultuur en sport en wordt helaas ook nogal eens geassocieerd met een problematische schoolloopbaan. Het onderwijs, en veel docenten die daarin werkzaam zijn, zijn geen ideale rolmodellen voor het ontwikkelen van ondernemerschap. Dat geldt uiteraard het sterkst voor traditionele scholen waarin durf, eigenwijsheid, initiatief en creativiteit matig worden gewaardeerd.



Voor ondernemers zelf wordt ook veel gedaan. Belangrijke algemene competenties voor ondernemerschap zijn het signaleren en benutten van kansen, kunnen omgaan met relaties, het kunnen analyseren en oplossen van problemen, het kunnen organiseren, plannen kunnen maken, het beschikken over een goed waardenbewustzijn, het kunnen werken aan zelfontwikkeling en het kunnen uitdragen van een visie (Lans, Bergevoet, Mulder & Van Woerkum, 2005). Het zou onjuist zijn te veronderstellen dat het bij maatschappelijk verantwoord ondernemen vooral om de laatste competenties zou gaan. Integendeel, het gaat om een cluster van onderliggende competenties die met alle algemene competenties samenhangen, zoals marktgerichtheid, omgevingsbewustzijn, internationale oriëntatie, kunnen onderhandelen, overtuigingskracht, netwerken, communicatie, samenwerking, conceptueel denken en oordeelvorming. Dergelijke competenties ontwikkelen bij ondernemers lukt niet in de schoolbanken. Vandaar dat er bij leerprocessen van ondernemers veel aandacht wordt gegeven aan het informele leren (Kupper, Lans, Mulder & Biemans, 2003; Lans, et al, 2004). Effectieve vormen zijn het leren op de werkplek, leren van collega's, leren in een team, en leren door middel van reflectie op het eigen handelen. Redelijk effectieve vormen zijn: leren van klanten, leren in netwerken, leren door anderen iets uit te leggen, en het leren van een mentor of een coach.



## WIJ DOEN AAN MVO!

*Inspirerende leeromgevingen zijn:*

- **Masterclass.** Innovatieve ondernemers die hun sporen hebben verdiend bespreken met de jongere generatie zaken als hoe ze met tegenslagen kunnen omgaan en hoe ze in de polder een nieuw bestaan kunnen opbouwen.
- **Ateliers.** Dit zijn bijeenkomsten waarbij wordt uitgegaan van zelfgestuurde creativiteit, scheppen en zelfexpressie. Ze vinden plaats in een uitnodigende omgeving.
- **Laboratoria.** Dit zijn leersituaties waarin het experimenteren met en testen van nieuwe ideeën centraal staat, uiteraard met inbegrip van haalbaarheid en zekerheid. Nieuwe dingen worden uitgetoetst, uitkomsten worden geëvalueerd en met elkaar besproken.
- **Ondernemerscafés.** Dit zijn toevallige ontmoetingen waarbij incidenteel leren plaats vindt. Laagdrempeligheid van een café stimuleert het leggen van contacten, het delen van successen en het leren van de fouten van elkaar.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een innovatie die bepaalde competenties vereist, die kunnen worden ontwikkeld in het initiële onderwijs en in post-initiële competentieontwikkelingstrajecten. Er gebeurt al veel, zowel in het beroepsonderwijs als in het agri-food complex zelf, zowel binnen de primaire sector, als in de industrie en dienstverlening. Het beroepsonderwijs wordt competentiegericht (Biemans, Mulder, Wesselink, Lans & Schlooz, 2003; Mulder, Wesselink, Biemans, Nieuwenhuis & Poell, 2003) en er worden inspirerende leeromgevingen gecreëerd voor ondernemers om hun innovatiecompetenties verder te ontwikkelen. Bovendien wordt er gewerkt aan een betere circulatie van kennis tussen onderzoeksinstituten, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven (Kupper & Wals, 2004). Het is nog te vroeg om de effectiviteit van deze onderwijskundige vernieuwingen te kunnen bepalen, maar de verwachtingen zijn hoopvol. Mogen ze bijdragen aan de ontwikkeling van een duurzame agri-food sector.



### Martin Mulder

Hoogleraar en hoofd van de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies van de Wageningen Universiteit. Leidt de onderwijs- en onderzoeksprogramma's van de leerstoelgroep. Is geïnteresseerd in competentieontwikkeling in en voor het agri-food complex. Is voorzitter van het Journal of Agricultural Education and Extension en het European Journal of Vocational Training. Is ondernemend wetenschapper.

### Renate Wesselink

Universitair docent en werkzaam bij de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies. Zij houdt zich bezig met onderzoek op het terrein van competentieontwikkeling in onderwijs en bedrijf. Zij verzorgt ook verschillende vakken met dit als centraal thema. Vanuit haar overtuiging dat leren leuk is, richt zij zich in haar onderzoek en onderwijs op beleving en inspiratie zonder het effect uit het oog te verliezen. Kortom zonder zachte competenties geen harde resultaten.

## Referenties

- Biemans, H., M. Mulder, R. Wesselink, T. Lans & P. Schlooz (Red.) (2003). *Onderwijsvernieuwing & Groen Onderwijs: Naar Actief en Constructief Leren*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Gielen, P.M., A. Hoeve & A.F.M. Nieuwenhuis (2003). Learning entrepreneurs as experts. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 9, 3.
- Kupper, H. & A. Wals (2004). *Kennistoestroming en –circulatie. Van vraagstellen naar conceptueel model*. Wageningen: Wageningen Universiteit, Leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies.
- Kupper, H.A.E., Th. Lans, M. Mulder & H.J.A. Biemans (2003). *Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers*. Den Haag: InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster/Stichting Innovatie Glastuinbouw.
- Lans, T., R. Bergevoet, M. Mulder and C. van Woerkum (2005). Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness. M. Batterink, R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen and P. Terlouw (Eds.). *Selected papers from the 8th Ph.D. Conference on Business Economics, Management and Organization Science*, Enschede: PREBEM/NOBEM, 81 - 95.
- Lans, T., R. Wesselink, H.J.A. Biemans & M. Mulder (2004). Work-related lifelong learning for entrepreneurs in the agri-food sector. *International Journal of Training and Development*, 8, 1, 73 - 89.
- Mulder, M. (2002). *Competentieontwikkeling in organisaties. Perspectieven en praktijk*. 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfs Informatie. 2e editie.
- Mulder, M., R. Wesselink, H. Biemans, L. Nieuwenhuis & R. Poell (Red.) (2003). *Competentiegericht beroepsonderwijs. Gediplomeerd, maar ook bekwaam?* Houten: Wolters-Noordhoff.
- Mulder, M. (2004). *Educatie, competentie en prestatie. Over opleiding en ontwikkeling in het agri-food complex*. Inaugurele rede. Wageningen: Wageningen Universiteit. 58 p. [www.socialsciences.wur.nl/ecs](http://www.socialsciences.wur.nl/ecs).
- Mulder, M., Wesselink, R. & Bruijstens, H. Chr.J. (2005). Job profile research for the purchasing profession. *International Journal of Training and Development*. 9, 3, 185-204. ISSN 1360-3736.
- Wesselink, R., E. van den Elsen, H.J.A. Biemans & M. Mulder (2005). *Matrix voor competentiegericht beroepsonderwijs*. Paper gepresenteerd tijdens de Onderwijs Research Dagen te Gent. Wageningen Universiteit: Leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies.
- Wesselink, R., H.J.A. Biemans & A. Nijhof (2005). *The learning organisation: an approach to develop competencies in the framework of corporate social responsibility*. Paper gepresenteerd tijdens de conferentie Competence Based Management te Antwerpen. Wageningen Universiteit: Leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies.
- Wolleswinkel, A.P., D. Roep, K.J. Calker, S.J. G. de Rooij & F.P.M. Verhoeven, (2004). *Atlas van innoverende melkveehouders*. Veelbelovende vertrekpunten bij het verduurzamen van de melkveehouderij. Wageningen Universiteit en Researchcentrum, Wageningen.

### Thomas Lans

Promovendus en universitair docent bij de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies, speelt actief jazz in de avonduren. Ondernemerschap en het spelen in een jazz band hebben veel overeenkomsten. Ondanks dat in de jazz bepaalde lijnen vastliggen, is de weg die de muzikant aflegt steeds verschillend en zal hij actief op zijn omgeving moeten inspelen door te anticiperen op solo's, versnellingen in de muziek, dynamiek, timing en interpretaties van collega-muzikanten.

### Patricia Gielen

Als onderzoeker bij de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies werk ik in ontwikkelings-gerichte trajecten zoals Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers en Leren met Toekomst. Samen met onderzoek en onderwijs werken we aan het leren van ondernemers en leren voor ondernemerschap. Net als bij paardrijden, ik ben een buitenmens, blijkt samenwerken leuk, leerzaam en uitdagend. Samen kom je steeds weer een stapje verder.